



APR 2010

Souffrance au Travail  
Connaître et prévenir les Risques Organisationnels

**SYNTHESE**

## INTRODUCTION

Mis en exergue par une actualité tragique - cf. les suicides au travail qui sont l'issue bruyante d'un processus souvent caché et insidieux - la souffrance au travail s'est développée ces dernières décennies en corrélation avec les nouvelles formes d'organisation du travail. Sa prévention s'impose comme un enjeu majeur pour tous les dirigeants et responsables. Le législateur a d'ailleurs fait de la prévention des atteintes à la santé mentale, autrement dénommée "prévention des risques psychosociaux" (RPS), une nouvelle obligation qui ne se limite pas aux moyens (identification, évaluation et implémentation dans le Document Unique) mais se doit d'être une obligation de résultat.

Les instances paritaires d'UNIFAF et l'ARACT Pays de la Loire s'interrogeant sur un état de souffrance au travail plus ou moins ressenti et étendu selon les secteurs d'activité de la Branche, touchant tous les professionnels, ont sollicités le FACT par le biais de l'ANACT afin de mettre en place l'APR « Souffrance au Travail : Connaître et Prévenir les Risques Organisationnels ». C'est un premier pas de réponse pour les adhérents de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif.

Cette formation/action se veut une ressource qui facilite la mise en œuvre des démarches concrètes de prévention dans les établissements. Elle doit permettre d'identifier la nature du phénomène qui est loin de faire l'unanimité des experts s'il en est, de développer une capacité d'analyse des situations de souffrance dans le rapport au travail, de les prévenir en amont chaque fois que possible dans un univers qui connaît de nombreux changements et des contraintes toujours plus fortes sur l'activité, enfin de détecter et de traiter les situations avérées.

Confiée au partenaire REPERES & MANAGEMENT, cette APR a deux volets : l'un de formation qui doit doter les interlocuteurs du travail d'un même établissement (cadres, employés, représentants du personnel, divers experts...) des ressources de compréhension pour asseoir la concertation, se mettre en cohérence dans l'action et entreprendre les transformations qui répondent à l'objectif santé sans faire l'impasse sur les réalités ; l'autre d'accompagnement des établissements dans les premiers pas de la mise en œuvre des démarches de prévention.

Cette action sera retracée dans un cahier thématique disponible à partir de janvier 2011 qui contribuera à la diffusion, la capitalisation et la mutualisation des acquis de l'APR. Chacun y trouvera les données théoriques sans lesquelles il ne saurait y avoir de pratique efficace et sérieuse, une synthèse des actions conduites, des dispositifs imaginés et mis en place et une typologie des situations mises en évidence par type d'établissement.

## **PARTIE I : UNE DEMARCHE**

### **1.1. La démarche**

Les référents conceptuels sont ceux de la clinique du travail d'orientation psychodynamique. Cette approche accorde au travail une place centrale dans la construction de l'identité. Elle en fait un opérateur essentiel de la santé mentale. La souffrance y est première, on parle de souffrance ordinaire, à l'origine du travail dans son acception la plus large, et non le fait même du travail. C'est son destin qu'il importe de prendre en compte : plaisir et reconnaissance « salutogènes » ou dérive pathogène.

Le dispositif a compris :

- un temps de sensibilisation à l'objet et à la démarche ouvert à tous les adhérents qui a fait l'objet d'une première demi-journée de rencontre le 23 mars 2010;
- des temps de formation regroupant les participants des établissements inscrits en binôme paritaire à une session (encadrement, membre CHSCT et/ou représentant du personnel, préventeurs, salariés : selon la taille et la réalité de la structure) ;
- des temps d'accompagnement pour 24 établissements volontaires;
- Un suivi de l'action réalisé par des comités de pilotage composés des représentants de l'ANACT/ARACT pour le FACT, d'établissements participants à l'action en binômes paritaires ainsi que d'administrateurs, de la Secrétaire générale de région et d'un chargé de formation d'UNIFAF Pays de la Loire;
- Un temps de bilan – vulgarisation ouvert à tous les adhérents le 25 novembre 2010;
- Un cahier thématique reprenant les actions menées et les références théoriques.

Par cette démarche de formation/action, les objectifs étaient de donner :

- Une capacité de compréhension et d'élaboration des problématiques de santé et de mobilisation au travail rencontrées dans les établissements en rapport avec les réalités concrètes de travail, tenant compte de l'écart et de sa gestion entre la prescription de travail et le travail réel, entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle ;
- Un enrichissement de la capacité à penser le travail dans toutes ses rationalités complexes (instrumentale technique, instrumentale sociale, éthique, expressive et pathique) et à mettre des mots sur des réalités plus ou moins visibles et pourtant agissantes pour la santé et la coopération ;
- La possibilité d'identifier des actions et des modalités d'action propres aux spécificités des établissements, sur la base d'une intelligibilité partagée des situations de travail et des épreuves subjectives et intersubjectives vécues ;
- Aux différents niveaux d'action (professionnel, collectif de travail, management) les capacités d'ajustement susceptibles de transformer les situations en tenant compte des enjeux de métiers, techniques, règlementaires, économiques et humains.

### **1.2. Une sensibilisation à la démarche**

**La demi-journée de sensibilisation a lieu le 23 mars 2010.**

**Ses objectifs :**

- Confirmer la participation des établissements préinscrits en binômes paritaires.
- Clarifier la proposition quant aux objectifs aux modalités pédagogiques de formation et d'accompagnement
- Lever les freins et les inquiétudes
- Relever les attentes spécifiques des établissements

Durant cette demi-journée, ont été développés :

- Une introduction à la problématique des RPS : réglementation, enjeux et controverses
- L'intérêt de la concertation et de l'implication des différents acteurs dans la prévention
- Une présentation des objectifs poursuivis et du processus de formation action : contenus et modalités

Le débat qui a suivi a permis de mesurer la nature des attentes sinon leur contenu explicite, au-delà des objectifs et des contenus prévus par la formation. Plus que de projet, les établissements faisaient part de leur inquiétude ou de leur curiosité, voire de leur sentiment de vivre des situations potentiellement de souffrance dans un certain dénuement, souvent à l'origine de la participation envisagée. Les modèles de compréhension traditionnels invoqués (stress, gestion du temps, défaillance humaine etc.) montraient ainsi leur limite et le bien-fondé d'un besoin d'autres outils pour penser et agir.

Il a ainsi pu être possible de rappeler qu'une telle démarche ne pouvait remplacer une intervention lorsque les situations étaient déjà critiques.

### 1.3. Une formation

A la suite de la demi-journée de sensibilisation, 6 formations ont été ouvertes réunissant 34 établissements représentés chacun par un binôme paritaire :

- 7 IME ou institut pour enfants polyhandicapés
- 6 maisons d'enfants ou association de protection de l'enfance
- 5 maisons de retraite et EHPAD
- 5 ESAT
- 3 services : hospitalier, de soins infirmiers et institut psychiatrique
- 2 centres de réadaptation fonctionnelle
- 3 foyers de vie ou d'accueil pour personnes en difficulté
- 1 MAS
- 1 organisme de formation
- 1 union départementale d'associations familiales et tutélaires

La formation était organisée en deux jours consécutifs permettant aux participants de se confronter aux thèmes de la formation (réalisés en mai et juin) et une journée de retour d'expérience réalisée fin septembre-début octobre 2010.

#### Les objectifs de la formation :

##### Au titre de la souffrance et des RPS (journée 1)

- Acquérir ou consolider ses connaissances relatives à la réglementation, la problématique et les enjeux de la santé au travail.
- Se doter d'un référentiel commun sur les RPS et la souffrance au travail (lexique et modèles théoriques majeurs). Le modèle de la psychodynamique du travail a été particulièrement développé et fera l'objet d'un rappel et d'une synthèse dans le cahier thématique de janvier 2011.
- Enrichir sa compréhension des rapports de l'homme au travail (modèles traditionnels et modèles contemporains) et du rôle du travail dans la construction et le maintien de la santé mentale.
- Discerner les différents troubles et manifestations de la souffrance et les modes d'approche (stress, SPT stress post traumatique, burn-out, souffrance mentale, violence, harcèlement, suicide...)
- S'approprier les éléments d'analyse de la souffrance et des RPS.

##### Au titre de la prévention (journée 2)

- Questionner et articuler les trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) en matière de souffrance et de RPS
- Connaître les acteurs institutionnels et leurs rôles dans la prévention (spécialistes et salariés cadres et non cadres) et identifier les ressources potentielles internes
- Connaître et questionner les dispositifs de veille et d'accompagnement, les méthodes et outils de prévention en matière de RPS
- Préparer la mise en œuvre de la démarche dans l'établissement.

### Partage d'expérience (journée 3)

- Enrichir l'expérience et les registres d'analyse de chacun par la découverte et la confrontation des expériences dans chaque établissement.
- Consolider la capacité d'action et d'innovation en matière de prévention (méthodes, outils)
- Compléter son registre d'action
- Trouver des solutions aux difficultés rencontrées.

### **Une évaluation**

Chaque session de formation a donné lieu à une évaluation écrite des stagiaires. Cet exercice est réalisé « à chaud » à la fin de la deuxième journée et à la fin de la troisième journée de formation, en conclusion.

Cette cartographie des appréciations individuelles permet de cerner sur le vif ce qui ressort de la formation, si celle-ci a répondu aux attentes des stagiaires.

Une évaluation à froid est prévue à 6 mois environ.

### **1.4. Un accompagnement (facultatif)**

#### **Les objectifs de l'accompagnement :**

- Faciliter le dialogue interne entre les différents acteurs de la prévention et constituer un collectif de prévention
- Faciliter les analyses (état des lieux) et déculpabiliser les interlocuteurs
- Aide à l'élaboration de plans d'action
- Faciliter la mise en œuvre
- Priorisation, choix, coordination des acteurs, traitement des obstacles, régulation des relations
- Evaluer l'action et aider aux ajustements

Les accompagnements s'effectuent au sein des établissements à raison de 4 demi-journées maximum par établissement (présence sur site) en sus des échanges téléphoniques et électroniques éventuels.

L'accompagnement est un processus éminemment personnalisé, répondant à « l'état de l'art » et aux besoins concrets des établissements, à leurs contraintes spécifiques, et à leur projet dont ils restent maîtres.

### **1.5. Un bilan - vulgarisation (25 novembre 2010)**

Les objectifs :

- Diffuser et démultiplier l'action auprès des établissements du secteur
- Sensibiliser ou conforter les établissements à l'intérêt de la démarche
- Permettre aux établissements d'enclencher une réflexion interne et/ou de formuler un besoin de formation et d'accompagnement.

Lors du bilan-vulgarisation l'ensemble des adhérents ayant participé à la formation et ceux ayant émis le souhait d'y participer, l'ARACT, l'OETH, des partenaires de « service de santé » et les Administrateurs d'UNIFAF a été invité.

### **1.6. Des comités de pilotages**

Les objectifs :

- Suivre la réalisation du projet, étape par étape
- Proposer des ajustements en cas de difficultés
- Organiser l'évaluation de l'action

Lors des comités de pilotage des binômes paritaires représentant chaque groupe et de différents secteurs d'activités ont été invités.

## 1.7. Le cahier thématique

Les objectifs :

- Diffuser et démultiplier l'action auprès des établissements du secteur au niveau régional et national.
- Présenter les processus mis en œuvre au cours de la formation /action et des accompagnements pour sensibiliser tous les établissements à la démarche
- Permettre aux acteurs du secteur de se saisir des processus mis en œuvre dans les différents établissements accompagnés.

Le cahier thématique sera mis en ligne courant janvier 2011 et par la suite adressé à l'ensemble des adhérents et partenaires.

## PARTIE II : RETOUR SUR LES JOURNEES DE FORMATION

### 2.1. Bilan des deux premières journées de formation

Les deux premières journées consécutives de formation ont eu lieu entre avril et mai 2010.

La diversité des structures représentées au sein des groupes a été reconnue comme une richesse pour la formation. Outre la découverte de réalités de terrain différentes qui permet une prise de recul favorable au déploiement de l'analyse, elle a souvent favorisé la déculpabilisation et la décrispation en se rendant compte de la similitude des problèmes soulevés par les uns et les autres.

Les débats ont fortement profité de la présence de binômes paritaires pour chaque établissement, amenant à une saine confrontation des représentations en lien avec les positions et fonctions occupées et à dépasser les habituels préjugés liés aux jeux d'acteurs traditionnels. Le fait de confronter les expériences liées à la réalité de l'activité a permis de sortir de visions souvent réduites et étriquées en ce qui concerne l'activité des autres.

Même si le modèle développé en prenant appui sur les situations concrètes apportées par les participants a pu montrer sa pertinence durant ces deux journées - et c'était là l'objectif - le regret a souvent été exprimé de n'avoir pu approfondir à l'envie les cas présentés. C'est vraisemblablement la marque du recul des freins à parler de souffrance dès lors que l'on quitte le registre de la culpabilisation liée à une compréhension trop personnalisée des ressorts de celle-ci, lorsque l'on ne dispose pas des outils de pensée qui permettent de faire le lien avec l'organisation. C'est aussi une remarque qui plaide en faveur d'une démarche préventive qui prône le débat sur le travail comme ressource avant même d'aller vers l'instrumentation. La crainte exprimée de n'avoir pas plus d'outils concrets pour rassurer sur la possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation, semble en contradiction avec le regret de n'avoir pu faire plus de place aux échanges.

Les situations propres aux établissements présents ont été abordées mais également des questions plus générales comme celles relatives à l'évolution des métiers, à « l'usure » ressentie pour certaines catégories de personnels, aux problèmes posés par la question de la polyvalence, aux préoccupations moindres parfois pour les personnels ne participant pas directement aux missions de soins ou aux missions éducatives et qui peuvent, de ce fait, subir un certain isolement, ... .

Les taux de satisfaction quant à l'animation et à la maîtrise du sujet par les formateurs sont élevés (supérieurs à 70 %). De même, les taux de satisfaction atteignent 93 % (45 % de très satisfaits et 48 % de satisfaits) en ce qui concerne les apports théoriques amenés et la compréhension des situations qu'ils génèrent.

Il ressort de ces deux premières journées que les établissements ont le sentiment que les nouvelles politiques sociales qui se mettent en place participent d'une logique économique et tendent à évoluer vers une logique comptable et gestionnaire au détriment d'une véritable réflexion sur la prise en charge des usagers qui sont au cœur de l'engagement des professionnels. Ceci aboutit à un questionnement des professionnels et à des pertes de repères notamment en ce qui concerne les métiers.

Tous les établissements ne sont pas engagés de la même manière dans la prévention des risques dits psychosociaux. Pour tous, la question est vue comme une question d'importance, mais la plupart des établissements marque une inquiétude quant au temps à trouver pour initier la démarche de prévention. Chacun a le sentiment d'être déjà hyper-sollicité notamment parce que de nombreuses logiques d'évaluations se mettent en place et que les obligations émanant des pouvoirs publics sont nombreuses.

Les établissements ont le sentiment de répondre à diverses injonctions, en passant de l'une à l'autre, sans qu'il soit toujours possible de faire les liens entre les différents outils mis au point et sans toujours avoir le sentiment de faire vivre chacun d'eux (projet d'établissement, évaluation interne, ...). La question des moyens humains se pose également pour beaucoup de structures dans lesquelles il faut consacrer des temps de réunion importants à certains projets.

Cependant, la démarche de prévention telle qu'elle est abordée dans la formation concourt à l'ensemble des projets d'un établissement. Elle présente l'avantage de ne pas forcément impliquer un empilement supplémentaire de dispositif ou de projet à ceux existant déjà, mais les irrigue en introduisant l'analyse du travail réel comme outil majeur de la prévention.

Les remarques des établissements invités aux réunions des comités de pilotage confirment avec le recul les premières évaluations à chaud, et notamment :

- une meilleure appréhension de la capacité à conduire une action de prévention malgré une inquiétude qui reste significative face à une problématique difficile et des contraintes importantes qui ne favorisent pas l'implication de tous et le rythme qui pourraient paraître nécessaires ;
- l'importance de l'apport théorique et de la documentation, pensant même qu'il aurait été utile que cet apport soit fait aussi auprès des salariés qui se sont impliqués par la suite dans les groupes de prévention des établissements (on a là un élément qui corrobore l'indicateur d'évaluation de la satisfaction qui est à 100% des exprimés quant au fait de recommander cette formation à d'autres établissements, et qui dit toute l'importance qu'il faudra accorder à la réalisation du cahier thématique) ;
- l'utilité qu'a représentée l'APR pour les établissements qui nourrissent quelque inquiétude du fait de projets de fusion ou de réorganisation à venir et qui se sont saisi de cette opportunité pour anticiper ;

Un établissement venu par intérêt pour l'objet et pour trouver des repères théoriques sur les mécanismes sous-jacents à la souffrance en complément d'actions qualité menées depuis plusieurs mois et centrées sur une réelle préoccupation pour l'activité de travail et l'organisation, a dit sa surprise et la déstabilisation d'entendre la souffrance importante qui s'est parfois exprimée dans son groupe de formation, jusqu'à donner l'impression que la formation dérive ou ne risque de dériver vers une "psychothérapie de groupe". Il confirme par ses remarques la pertinence de nos précautions initiales, à savoir que l'utilité de l'APR et plus généralement de ce type de formation est corrélée à une participation qui ne relève pas d'une demande de traitement de situation de crise. Pour ces dernières, une intervention préalable est recommandée.

## 2.2. La troisième journée de formation

Tenue en moyenne 3 mois après les deux journées précédentes elle a laissé une plus large place aux échanges (exposés et débats) à partir des réalités des situations des participants. Les accompagnements n'avaient en général pas encore débutés, voire été demandés. Ceux qui l'avaient été, étaient très peu avancés. Pourtant, malgré la crainte exprimée, force a été de constater que des initiatives et des analyses avaient été développées.

Certains établissements ont amorcé une démarche réelle de prévention, notamment au travers de l'accompagnement proposé.

Cependant si tous ne sont pas au même niveau quant à la mise en oeuvre concrète d'une démarche, pour l'ensemble des établissements les deux premières journées ont permis une sensibilisation à la question. Une modification des grilles de lecture de certains faits semble également s'être mise en place.

Alors que certains événements ont été préalablement perçus comme relevant de la personnalité des salariés et d'incompatibilités entre eux, ils sont appréhendés comme révélant des difficultés dans la réalisation de l'activité et en rapport avec l'organisation, donnant davantage prise à l'action concrète.

Ce constat a contribué à rassurer sur la capacité à faire face à l'obligation à l'origine de l'action, ce qui est corroboré par l'évaluation sur ce critère qui est significativement de meilleur pronostic à la suite de cette journée.

Dans l'ensemble, pour chaque établissement, une information des personnels a été mise en place pour rendre compte des contenus de la formation et de la mise en place d'une démarche de prévention. Souvent des groupes projet de prévention ont été constitués.

Des situations parmi les plus problématiques ont été appréhendées différemment et des solutions, en accord avec les salariés, initiées. Ces situations relèvent le plus souvent de la prévention secondaire, voire tertiaire.

Beaucoup d'établissements sont aux prises avec des restructurations - amorcées ou à venir - et des projets de fusion en vue de rationaliser les coûts. Ces situations donnent lieu une veille et une réflexion qui introduit ces établissements à une prévention primaire de bon augure.

Ainsi, même si la question des outils et méthodes prêt-à-porter est encore présente, elle est moins prégnante.

Certains établissements, malgré l'intérêt porté à la mise en oeuvre d'une démarche de prévention et la volonté de rester en veille, se disent inquiets quant au temps et aux moyens à mettre en oeuvre pour initier et faire vivre cette démarche. Leur confiance quant au fait de pouvoir aller au bout de la démarche est moindre, notamment parce que de nouvelles dispositions et orientations ne les poussent guère à l'optimisme.

### **PARTIE III : LES ACCOMPAGNEMENTS**

19 établissements ont sollicité l'accompagnement :

- 5 maisons de retraite
- 4 IME
- 3 ESAT
- 3 foyers d'hébergement ou d'accueil pour personnes en difficulté
- 1 maison d'enfant
- 1 association pour la protection des enfants
- 1 organisme de formation
- 1 institut psychiatrique

Les attentes en matière d'accompagnement, comme on pouvait s'y attendre sont hétérogènes :

- Attentes de type méthodologies et d'outils :
  - Articulation de la prévention des RPS avec la démarche DU déjà en place
  - Passage à l'action (définition des axes et des modalités) à partir des indicateurs repérés
  - Mobilisation des ressources internes
  - Demande d'aide à l'identification des indicateurs
  - Aide à l'interprétation des données issues de questionnaires

- Traitement de situations critiques au sein de l'établissement (prévention secondaire), abordées sous la forme d'une aide pédagogique adaptée à la situation
- Anticipation de changement – prévention primaire
  - Changement organisationnel à court terme (planning, affectation des tâches, extensions, fusions etc.)

Tous ces accompagnements ont démarré et ont permis de poser les bases du travail de fond. Les quatre demi-journées seront réalisées avant la fin du premier trimestre 2011. D'ici la fin 2010, nous aurons une vision suffisante des typologies demandées et le cahier thématique en fera une synthèse détaillée.

A plusieurs occasions, nous constatons que ces accompagnements permettent à plusieurs établissements de travailler ensemble et ainsi ils :

- Dépassent une logique d'établissement
- Mutualisent les ressources à l'intérieur des associations
- Déculpabilisent les discours internes à chaque structure

L'APR « Souffrance au Travail : Connaître et Prévenir les Risques Organisationnels » s'est déroulée sur l'année 2010.

Elle a été conduite par les consultants de REPERES & MANAGEMENT :

- Didier Schiller, dirigeant et psychologue clinicien
- Sylvie Tessier, psychologue du travail
- Dominique Truchon, psychologue du travail
- Isabelle Fouquet, psychologue du travail
- Béatrice Delaune – psychologue du travail – a apporté son concours précieux dans l'organisation et la coordination de toutes les opérations et dans le suivi de certains accompagnements.

Nous remercions l'ARACT Pays de la Loire, l'ANACT, le FACT, les Administrateurs et les services techniques d'UNIFAF Pays de la Loire pour leur implication dans la démarche.

De plus, nous tenons à remercier l'ensemble des participants de l'APR pour leur participation et leur investissement malgré la difficulté du sujet, leur courage dans l'épreuve qui contribue à la réussite et la richesse de cette action.

REPERES & MANAGEMENT  
1, Avenue Abel Gance  
44300 NANTES  
02 40 14 40 24  
[www.reperes-management.fr](http://www.reperes-management.fr)